

# Frá mjúkum yfir í harðar samdráttaraðgerðir á vinnumarkaði: Sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana í kjölfar hruns

**Arney Einarsdóttir**, lektor við Háskólann í Reykjavík, **Katrín Ólafsdóttir**, lektor við Háskólann í Reykjavík og **Auður Arna Arnardóttir**, lektor við Háskólann í Reykjavík

## Útdráttur

Fyrirtæki og stofnanir þurfa að laga sig að breyttum aðstæðum þegar þjóðar-búskapurinn verður fyrir skyndilegu áfalli eins og raunin varð á Íslandi haustið 2008. Margt bendir til þess að skipulagsheildir beiti gjarnan uppsögnum starfsmanna til þess að draga saman seglin við slíkar aðstæður. Á sveigjanlegum vinnumarkaði má þó gera ráð fyrir að fyrirtæki beiti einnig ýmsum öðrum samdráttaraðgerðum samtímis uppsögnum, s.s. launalækkunum, yfirvinnubanni og frystingu í ráðningum svo fátt eitt sé upptalið. Slíkum aðgerðum er þá beitt til að reyna að koma í veg fyrir uppsagnir og þar með dreifa með jafnari hætti afleiðingum samdráttar meðal starfsfólks og á vinnumarkaði.

Í þessari grein er stillt upp hugmyndafræðilegum ramma þar sem ólíkar mannauðstengdar samdráttaraðgerðir eru skilgreindar og flokkaðar, frá mjúkum aðgerðum yfir í harðar, í ljósi þess hve mikil áhrif má ætla að þær hafi á starfsfólk. Varpað er ljósi á það hvort fyrirtæki og stofnanir beittu sambærilegum eða ólíkum aðgerðum í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008 og út frá því dregnar ályktanir um sveigjanleika þeirra. Gagna var aflað meðal forsvarsmanna starfsmannamála í fyrirtækjum og stofnunum með yfir 70 starfsmenn og nær rannsóknin yfir tvö tímabil, átta mánuði og níu til tuttugu mánuði frá hruni. Niðurstöður gefa vísbendingu um skjót viðbrögð og töluverðan sveigjanleika hjá fyrirtækjum á almennum markaði og í opinberum stofnunum þótt viðbrögðin séu síðbúnari hjá opinberum stofnunum. Opinberar stofnanir nota mildari samdráttaraðgerðir en einkafyrirtækin á fyrstu átta mánuðunum eftir hrun en byrja að beita óhefðbundnari og harðari samdráttaraðgerðum í auknum mæli, og af krafti, er lengra liður frá hruni.

**Efnisorð:** Sveigjanleiki á vinnumarkaði, samdráttaraðgerðir, uppsagnir, launalækkanir.

## Abstract

Private and public organizations have had to adapt to the sudden negative shock to Iceland's economy that took place in the fall of 2008. The most common

downsizing method used by organizations appears to be layoffs. In a flexible labor market, however, they can be expected to use also other methods such as pay cuts, hiring freeze and prohibiting overtime, to mention only a few. Such methods may even be used in order to distribute the effects of downsizing more evenly among employees and to alleviate the need for dismissal of employees.

This paper establishes a conceptual framework by classifying downsizing alternatives into three groups, ranging from mild alternatives with low impact on employees, to severe alternatives. The classification sheds light on the alternatives used following the economic collapse, as well as on the degree of flexibility in the public and private labor markets. The data was collected from HR managers in public and private Icelandic organizations with more than 70 employees. The research spans two time periods: eight months from the collapse and 9-20 months from the collapse. The results indicate strong flexibility in both the private and the public sectors. Although the public sector showed a delayed response to the economic situation, it increasingly and vigorously adopted non-traditional and hard methods as time elapsed from the collapse.

**Keywords:** Labor market flexibility, downsizing methods, layoffs, pay-cuts.

## 1. Inngangur

Þjóðarbúskapurinn varð fyrir skyndilegu áfalli haustið 2008 þegar þrjú stærstu fjármálafyrirtæki landsins fóru í greiðsluþrot og gengi íslensku krónunnar hrundi (Seðlabanki Íslands, 2008). Hvort tveggja leiddi af sér gífurlegan samdrátt í eftirspurn hér á landi, þar með talið spurn eftir vinnuafli. Íslenskur vinnumarkaður er skilgreindur sem sveigjanlegur (Katrín Ólafsdóttir, 2008) en það gefur vísbendingu um að við áföll sem þessi muni ekki eingöngu atvinnuleysi aukast, heldur muni laun á vinnumarkaði einnig aðlagast aðstæðum vegna minnkandi spurnar eftir vinnuafli (OECD, 1997 og 2004). Eins og þessi rannsókn sýnir beittu íslensk fyrirtæki og stofnanir fjölbreyttum og jafnvel óhefðbundnum aðgerðum til að mæta þessu áfalli.

### 1.1 Sveigjanleiki vinnumarkaðar

Á fullkomlega sveigjanlegum vinnumarkaði vinna markaðsöflin að því að halda atvinnuleysi í lágmarki öllum stundum og vinnuafli flyst þangað sem þess er þörf. Þannig breytast tekjurnar stöðugt til að viðhalda fullu atvinnustigi. Rannsóknir á borð við OECD (1997 og 2004), Solow (1998), Flanagan (1999) og Nickell (2003) fjalla um tengslin á milli framleiðslu þjóðarbúsins og sveigjanleika vinnumarkaðarins og hafa sýnt fram á jákvæð áhrif sveigjanleika á framleiðslu. Nokkrir mælikvarðar eru notaðir til að meta sveigjanleika vinnumarkaðar. Einn þeirra lýtur að stofnanaumhverfi vinnumarkaðarins og hvort það hefur afgerandi áhrif á vinnumarkaðinn. Með stofnanaumhverfi er átt við lög og reglur um vinnumarkað, hversu auðvelt er að ráða fólk og reka, skattlagningu atvinnutekna, almanna- og atvinnuleysistryggingar og menntakerfi sem og hvort einhverjar hindranir eru á flutningi fólks á milli staða og landa.

Stéttarfélag og formgerð kjarasamninga eru einnig hluti af stofnunum vinnu-

markaðarins. Samkvæmt Nickell og Layard (1999) eru sterk tengsl á milli stofnana vinnumarkaðarins og atvinnuleysis. Gera má ráð fyrir að hver þau lög eða reglur sem fækka uppsögnum, auka virka atvinnuleit eða lækka atvinnuleysisbætur, lækki jafnframt það atvinnuleysisstig sem búast má við þegar hagkerfið er í jafnvægi.

Annar mælikvarði sveigjanleika er almennt ástand þjóðarbúsins og hvernig tekjur og atvinnustig bregðast við breyttum aðstæðum á vinnumarkaði. Þegar þjóðarbúið varð fyrir miklu neikvæðu áfalli haustið 2008 reyndi á þennan þátt sveigjanleika íslensks vinnumarkaðar, þar sem aðstæður á vinnumarkaði breyttust skyndilega til muna. Þegar slíkt áfall ríður yfir má búast við að atvinnuleysi aukist til muna, eins og reyndin varð hér á landi, en á sveigjanlegum vinnumarkaði má búast við því að vinnuveitendur beiti jafnframt öðrum aðgerðum til að draga úr vinnumagni og launakostnaði.

Á árinu 2008 mat OECD hversu strangar reglur gilda um vinnumarkaðinn meðal aðildarríkja OECD, auk nokkurra annarra, eða alls 40 ríkja (Venn, 2009). Bandaríkin eru þar í fyrsta sæti með minnstar hömlur á vinnumarkaði, en á hinum endanum er Tyrkland með mestar hömlur. Ísland er í ellefta sæti þessa lista sem þýðir að 29 ríki af 40 eru með meiri hömlur á vinnumarkaði en Ísland. Á allflestum þeim mælikvörðum sem skoðaðir eru með tilliti til sveigjanleika ber íslenskur vinnumarkaður merki sveigjanleika (Katrín Ólafsdóttir, 2008).

Þegar kemur að lögum og reglum ríkir meira frjálssræði á íslenskum vinnumarkaði en í flestum Evrópulöndum. Réttur fólks á vinnumarkaði hér á landi er sjaldan tiltekinn í lögum en þess í stað er kveðið á um réttindi launþega á vinnumarkaði í kjarasamningum. Reglur um ráðningar og uppsagnir eru mun færri á Íslandi en í öðrum Evrópulöndum. Flestir kjarasamningar kveða á um 1-6 mánaða uppsagnarfrest eftir starfsaldri, en í flestum tilvikum gildir þriggja mánaða uppsagnarfrestur. Vinnuveitendur í einkageiranum þurfa ekki að gefa upp ástæðu fyrir uppsögn. Reglur um uppsagnir í opinbera geiranum eru aftur á móti strangari (Katrín Ólafsdóttir, 2008).

Hagfræðin kennir að stéttarfélög auki á launaþrýsting og geti þar með aukið atvinnuleysi. Ef kjarasamningar eru aftur á móti miðlægir er mögulegt að nýta samtakamáttinn og taka tillit til aðstæðna í þjóðarbúinu og hækka laun umfram það sem þau ella væru án þess að það komi fram í auknu atvinnuleysi. Þetta tengist hugmynd Calmfors og Driffill (1988) um kryppulaga samband á milli miðstýrðra kjarasamninga og afkomu þjóðarbúsins. Að þeirra mati er best fyrir þjóðarbúið að kjarasamningar séu annað hvort algerlega miðlægir eða algerlega dreifstýrðir. Samningar þarna á milli þar sem stéttarfélög hafa nægt vald til að hækka laun umfram þau laun sem samið er um á markaði en eru of lítil til að taka tillit til efnahagslegra aðstæðna eru því óhagstæðari fyrir þjóðarbúið í heild. Í þessu samhengi má geta þess að árið 2000 var aðild að stéttarfélögum á Íslandi 84% og er það hæsta hlutfall meðal OECD-ríkjanna (OECD, 2004). Í uppsveiflu er algengt að einstök stéttarfélög semji hvert fyrir sig eða gerðir eru einstaklingssamningar, en þegar samdráttur er í hagkerfinu er algengast að gerðir séu miðlægir samningar á Íslandi (Katrín Ólafsdóttir, 2008). Þetta kom skýrt fram í upphafi kreppunnar þegar Alþýðusamband Íslands, Bandalag háskólamanna, BSRB, Kennarasamband Íslands, SSF, Samtök atvinnulífsins, ríkisstjórnin og Samband íslenskra sveitarfélaga gerðu með sér svokallaðan Stöðugleikasáttmála í júní 2009. Í sáttmálanum er meðal annars rætt um framlengingu

kjarasamninga fram í nóvember 2010 með hóflegum launahækkunum.

Á sveigjanlegum vinnumarkaði aðlagast laun breyttum aðstæðum. Heildarlaun hækkðu að meðaltali um 7% frá 2007 til 2008. Mest var hækkunin meðal sérfræðinga eða ríflega 9%. Eftir að kreppan skall á lækkuðu heildarlaun aftur á móti um 7%. Heildarlaun stjórnenda lækkuðu mest, eða um 17%, en laun sérfræðinga lækkuðu um 12%. Heildarlaun tækna, iðnaðarmanna og sérmenntaðs starfsfólks lækkuðu um 7-9%. Heildarlaun starfsfólks í þjónustu lækkuðu aftur á móti um 3% (Hagstofa Íslands, e.d.a). Á árinu 2010 hækkðu laun almennt að nýju, eða um 3,5%. Heildarlaun stjórnenda og sérfræðinga lækkuðu um 2,5-3% en heildarlaun iðnaðarmanna lækkuðu um 6% og verkafólks og starfsmanna í þjónustu um 7% (Hagstofa Íslands, e.d.a).

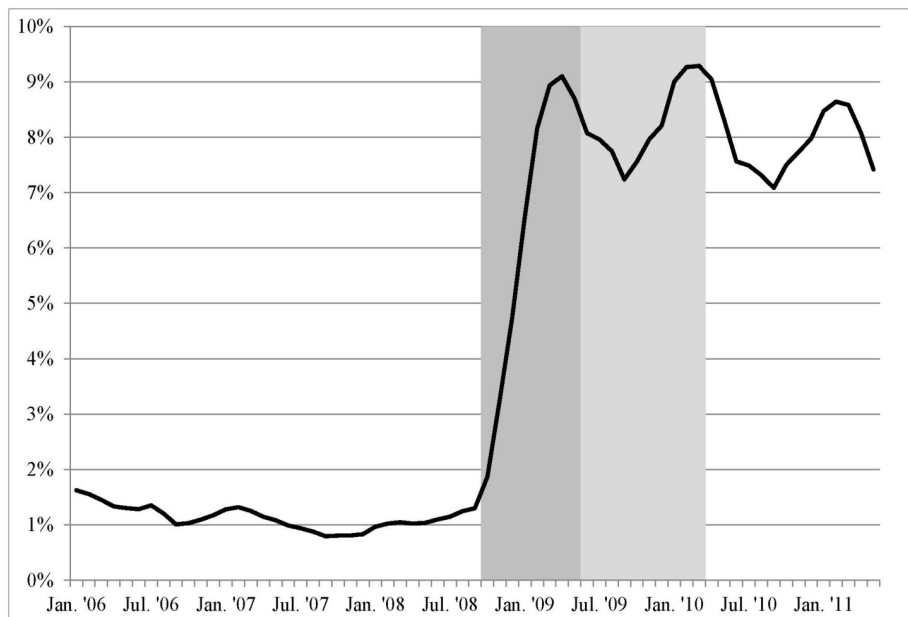
Á sveigjanlegum vinnumarkaði sveiflast atvinnuþátttaka og aðlagast efnahagsástandi hverju sinni. Frá 1991-2007 var atvinnuþátttaka fólks á aldrinum 16-74 ára að meðaltali 82,6% með 1% staðalfrávik. Atvinnuþátttaka var 84% af mannafla haustið 2008, en fór minnkandi og mældist um 80% að meðaltali á árunum 2009 og 2010 (Hagstofa Íslands, e.d.b og e.d.c). Vinnutími, líkt og atvinnuþátttaka, ætti einnig að fylgja hagsveiflum á sveigjanlegum vinnumarkaði. Meðalvinnuvika á Íslandi var 42 klukkustundir á árinu 2008 og staðalfrávik frá 1991 til 2007 er 0,7 stundir. Í kjölfar samdráttar í landsframleiðslu frá hausti 2008 hefur vinnutími dregist saman og mældist tæplega 40 klukkustundir 2009 og 2010 (Hagstofa Íslands, e.d.b og e.d.c).

Á sveigjanlegum vinnumarkaði er æskilegt að vinnufúsar hendur fái vinnu við hæfi í stað þess að vera á atvinnuleysissskrá og því keppikefli að atvinnuleysishlutfallið sé lágt. Sýnt hefur verið fram á að í löndum þar sem kjarasamningar eru samræmdir sé meiri atvinna og því minna atvinnuleysi en þar sem samræming er minni (OECD, 1997).

Atvinnuleysi hefur ávallt verið lítið á Íslandi og var lengst af undir einu prósentu af vinnuafli. Á árinu 2008 mældist það 1,6% (sjá mynd 1), en á árinu 2009 fór atvinnuleysi í 8% og hélst þannig á árinu 2010 (Vinnumálastofnun e.d.). Ekki er þó nóg að leitast eingöngu við að halda atvinnuleysishlutfalli lágu, heldur er einnig mikilvægt að halda niðri langtímaatvinnuleysi. Því lengur sem einstaklingur er á atvinnuleysissskrá því minni verða líkurnar á því að hann fái vinnu. Á sveigjanlegum vinnumarkaði flyst vinnuafli fljótt á og af atvinnuleysissskrá þannig að langtímaatvinnuleysi er jafnan lítið. Langtímaatvinnuleysi er hér mælt sem hlutfall atvinnulausra sem hefur verið án atvinnu í ár eða lengur af heildarfjölda atvinnulausra. Á árinu 2006 var hlutfallið 7,3%, en til samanburðar höfðu 44% atvinnulausra í Evrópuríkjunum verið atvinnulausir í ár eða lengur (OECD, 2007). Á árinu 2008 mældist langtímaatvinnuleysi 11%, 7% á árinu 2009, en á árinu 2010 hafði langtímaatvinnuleysið náð 31% (Vinnumálastofnun, e.d.).

Í ljósi frjálstræðis á íslenskum vinnumarkaði, miðlægra kjarasamninga og lítils langtímaatvinnuleysis hefur íslenskur vinnumarkaður verið talinn sveigjanlegur. Sveigjanleikinn er þó heldur meiri í einkageiranum en hjá hinu opinbera, þar sem strangari lög gilda um opinbera geirann hvað varðar uppsagnir starfsmanna (Katrín Ólafsdóttir, 2008).

**Mynd 1.** Atvinnuleysi á Íslandi, hlutfall af mannafla



(Skyggtu svæðin sýna þau tvö tímabil sem rannsóknin nær yfir).

## 1.2 Samdráttaraðgerðir: Uppsagnir og launalækkanir

Skipulagsheildir geta beitt ýmsum aðferðum til að draga saman seglin og minnka vinnumagn, þó svo að í fræðilegri sem og opinberri umræðu sé mest fjallað um uppsagnir. Engin ein skilgreining er til á hugtakinu samdráttaraðgerðir (*downsizing*) en hér er unnið út frá þeirri skilgreiningu að samdráttaraðgerðir séu allar skipulagðar aðgerðir sem hafa það að meginmarkmiði að aðlaga og bæta skilvirkni og frammistöðu skipulagsheildar, draga úr magni vinnu og kostnaði og hafa áhrif á ferli viðkomandi skipulagsheildar (byggt á Akdogan og Cingoz, 2009; Cameron, 1994; DeWitt, 1993). Þó svo að hugtakið samdráttaraðgerðir sé gjarnan notað fyrst og fremst í tengslum við umræðu um uppsagnir er því hér ætlað að ná yfir allar samdráttaraðgerðir er hafa áhrif á mannafla viðkomandi skipulagsheilda. Í rannsókn þessari eru mannaflatengdar samdráttaraðgerðir flokkaðar frá mjúkum aðgerðum yfir í harðar. Við þá flokkun er horft til þess hve mikil áhrif viðkomandi aðgerð gæti haft á starfsfólk og hve stóran hóp.

Nokkuð hefur verið fjallað um áhrif uppsagna á árangur og arðsemi skipulagsheilda (Appelbaum, Leblanc og Shapiro, 1998; Zyglidopoulos, 2004) og áhrif þeirra á starfsfólk (Cascio, 2009; Spreitzer og Mishra, 2002) þótt ekki hafi farið mikið fyrir rannsóknum á og umfjöllun um aðrar aðgerðir en uppsagnir. Sýnt hefur verið fram á líkur á því að ein uppsögn kalli á aðra síðar og það bendir til keðjuverkunar (Zyglidopoulos, 2004). Einnig hefur verið sýnt fram á að ef stjórnendur endurhugsa og endurhanna störf og skipulag, starfsfólki finnst innleiðingin sanngjörn og framkvæmdin eigi sér

stað í skrefum (ekki of hratt) eru þær líklegri til að bera árangur (Cameron, 1994; 1998). Einnig hefur verið sýnt fram á mikilvægi þess að starfsfólk taki þátt í ákvörðunartökuferlinu (Cascio og Wynn, 2004). Fyrirtæki og stofnanir geta því ekki gefið sér að uppsagnir tryggja efnahagslegan bata. Einnig virðist sem umræðan um samdráttaraðgerðir og sveigjanleika einskorðist nokkuð við einkafyrirtæki og nái síður til opinberra stofnana.

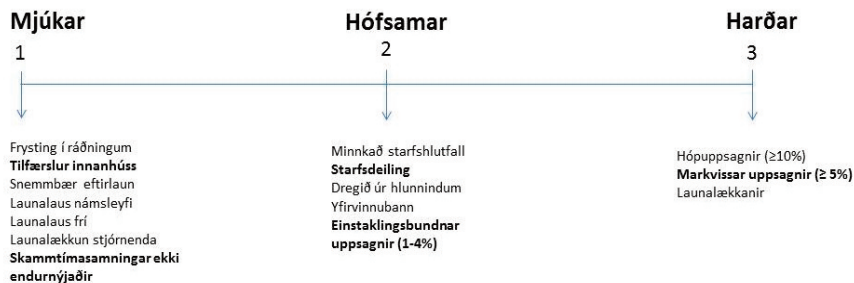
Aðrar samdráttaraðgerðir en uppsagnir gætu haft minni áhrif á starfsfólk og jafnvel dreift afleiðingum aðgerða með jafnari hætti meðal þess og þar með talist mýkri. Ein þessara aðgerða eru launalækkarnir. Hagfræðingar hafa m.a. leitast við að útskýra hvers vegna vinnumarkaðir hagi sér ekki eins og aðrir markaðir er stýrast af framboði og eftirspurn þar sem laun lækka almennt ekki með vaxandi atvinnuleysi. Þetta frávík á markaðslögmálum á vinnumarkaði hefur í fræðilegri umræðu verið skilgreint sem tregða til launabreytinga (*wage rigidity*) (sjá t.d. í Zoega og Karlsson, 2006). Ein skýring er sú að almennt eru gerðir samningar á milli starfsmanna og vinnuveitenda, jafnvel til nokkurra ára í senn, hvort sem er í formi kjarasamninga eða einstaklings-samninga og báðir aðilar leitast við að uppfylla þann samning. Að auki telja stjórnmendur að launalækkarnir hafi neikvæð áhrif á starfsandann (Bewley, 1998). Rannsókn meðal stjórnmenda á Íslandi árið 2005 sýndi að stjórnmendur sögðust frekar myndu beita uppsögnum en launalækkunum í slæmu árferði. Rökin fyrir því voru að þeir töldu að launalækkarnir hefðu neikvæð áhrif á starfsandann og gætu leitt til sjálfviljugra uppsagna hæfileikaríkra lykilstarfsmanna (Zoega og Karlsson, 2006).

Ef litið er til eldri rannsókna má sjá að hvorki var gripið til launalækkana í Svíþjóð (Agell og Bennmarker, 2002) né Finnlandi (Böckerman, Laksonen og Vainiomäki, 2007) í kreppunni er þar ríkti um og upp úr 1990. Allt bendir því til þess að stjórnmendur líti sjaldan á launalækkarnir sem valkost þrátt fyrir efnahagslegan samdrátt eða rekstrarerfiðleika.

### 1.3 Flokkun samdráttaraðgerða – mjúkar eða harðar

Samdráttaraðgerðir má flokka eftir því hversu mikil áhrif þær hafa til lækkunar kostnaðar og hversu mikil áhrifin eru á starfsfólk (Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright, 2010). Hér verður leitast við að skilgreina þær samdráttaraðgerðir sem unnið er með í þessari rannsókn og raða þeim í þrjá flokka, frá því að vera mjúkar (1) til þess að vera harðar (3). Fyrst og fremst er horft til þess hvaða áhrif má ætla að þær hafi á starfsfólk, bæði það sem verður fyrir þeim og samstarfsfólk sem verður fyrir óbeinum áhrifum. Einnig verður litið til þess hve marga starfsmenn má ætla að viðkomandi aðgerð hafi áhrif á, beint og óbeint, og til íslenskra aðstæðna á vinnumarkaði. Þar má til dæmis nefna sterka hefð fyrir yfirvinnu (Hagstofa Íslands, 2009) og að hlunnindi ná síður til eftirlaunasjóða og heilbrigðis-trygginga hér vegna skyldutryggingar og laga um lífeyrisréttindi (Lög um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða nr. 129/1997) eins og raunin getur verið í öðrum löndum. Flokkunin tekur því mið af tengslum vinnuveitenda og starfsfólks á íslenskum vinnumarkaði sem og annarra sértækra samfélagslegra og menningarlegra aðstæðna hér á landi. Að auki er horft til fræðilegrar umræðu og lagalegra skilgreininga eftir því sem við á og tilefni telst til (sjá mynd 2).

**Mynd 2:** Hugmyndafræðilegur rammi að flokkun samdráttaraðgerða.



Aðlagð frá Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright (2010). (Eingöngu var spurt um aðgerðir sem eru feitlettraðar á síðara tímabilinu.)

Þær aðgerðir sem hér eru skilgreindar sem mjúkar eru fyrst og fremst aðgerðir sem ætla má að hafi aðeins bein áhrif á fáa núverandi starfsmenn. Til að mynda má ætla að núverandi starfsmenn verði ekki fyrir beinum áhrifum af frystingu í ráðningum en vegna minnkandi umsvifa í rekstri má ætla að starfsfólk verði ekki vart við aukið álag í upphafi. Sumar þessara aðgerða geta jafnvel í einhverjum tilvikum haft jákvæð áhrif eins og launalaus frí, námsleyfi og tilfærslur innanhúss. Slíkar aðgerðir geta jafnvel skapað kærkomið tækifæri fyrir einstaka starfsmenn.

Launalækkun stjórnenda er hér skilgreind sem mjúk aðgerð þó svo að hún komi við launaumslag stjórnenda því þeir eru yfirleitt ekki stórt hlutfall af heildarhópnum og laun þeirra jafnframt hærri en almennra starfsmanna. Því má gera ráð fyrir að slík lækkun komi ekki eins illa við þá. Það að stjórnendur séu tilbúnir til að lækka eigin laun getur jafnvel haft jákvæð áhrif á starfsfólk og dregið úr neikvæðum áhrifum af öðrum aðgerðum sem gripið er til. Ekki er gert ráð fyrir að það hafi mikil áhrif að endurnýja ekki skammtímasamninga enda er upprunalega gert ráð fyrir að ekki sé um varanlegar ráðningar að ræða og slíkir starfsmenn eru jafnvel ekki hluti af kjarnahópi á vinnustað. Þó má ætla að slíkar aðgerðir, líkt og frystingar í ráðningum, geti haft áhrif á vinnuálag þeirra sem eftir sitja þar sem þeir þurfa annað hvort að taka á sig fleiri verkefni af sama toga og áður eða að útvíkkun starfa getur átt sér stað. Hvort tveggja getur aukið flækjustigið í viðkomandi störfum og þar með getur það aukið enn frekar upplifun starfsfólks á vinnuálagi. Það fer þá eftir því hve lengi slíkar frystingar vara, hversu mikið náttúrulegt brottfall er til staðar í viðkomandi fyrirtækjum og hvort samtímis sé gripið til uppsagna, hvort slíkar aðgerðir hafi áhrif á upplifun starfsfólks.

Minnkað starfshlutfall og starfsdeiling eru hér skilgreindar sem hófsamar aðgerðir þar sem gert er ráð fyrir að slíkar ákvarðanir séu í flestum tilfellum teknar í samráði við einstaka starfsmenn. Ekki er þó víst að sú sé alltaf raunin þar sem sum fyrirtæki gætu ákvarðað tímabundið að allir starfsmenn sæti lægra starfshlutfalli með hlutfallslegri tekjulækkun fyrir allan hópinn. Einnig er hlunnindasamdráttur skilgreindur sem hófsöm aðgerð m.a. vegna þess að hér á landi eru hlunnindi alla jafna ekki mjög stór



hluti af tekjum fólks líkt og raunin getur verið í öðrum löndum. Samkvæmt bestu vitneskju rannsakenda eru helstu hlunnindi starfsmanna hér á landi símakostnaður, bifreiðastyrkur, nettengingar heima o.s.frv. en síður lífeyrisgreiðslur þar sem þær eru lögvarðar og því ekki umsemjanlegur né uppsejanlegur hluti af hlunnindum starfsfólks (Lög um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða nr. 129/1997). Gera má ráð fyrir að þegar hlunnindi eru tekin af starfsmönnum hafi það áhrif á tekjur eða auki kostnað þeirra starfsmanna sem verða fyrir þeim. Því er aðgerðin skilgreind sem hófsöm en ekki mjúk.

Yfirvinnubann er einnig skilgreint sem hófsöm aðgerð þótt ætla megi að hún hafi áhrif á marga starfsmenn og sé ekki einstaklingsbundin. Með slíkri aðgerð er þó verið að dreifa byrðunum meðal starfsfólks og áhrifin eru því hvorki eins mikil né víðtæk og þegar uppsögnum eða launalækkunum er beitt. Í löndum þar sem ekki er almenn hefð fyrir yfirvinnu mætti jafnvel skilgreina slíkt bann sem mjúka aðgerð. Á fjórða ársfjórðungi 2008 var meðalvinnustundafjöldi hjá starfsfólki í fullu starfi, 45 klukkustundir á viku (Hagstofa Íslands, e.d.c). Yfirvinnulaun geta því verið nokkuð hátt hlutfall af mánaðarlegum launagreiðslum starfsfólks. Því er aðgerðin skilgreind sem hófsöm frekar en mjúk. Einstaklingsbundnar uppsagnir, þegar innan við 5% af vinnuafla er sagt upp, eru skilgreindar sem hófsamar þar sem þær fara ekki eins hátt og hafa jafnframt áhrif á færri starfsmenn en þegar hópuppsögnum er beitt. Stjórnendur geta jafnvel gripið til slíkra uppsagna undir því yfirskeyni að þær tengist frammistöðu frekar en samdrætti. Þær ættu því síður að valda öryggi hjá öðrum en þeim sem er sagt upp starfi.

Hópuppsagnir teljast til harðra aðgerða sem eru þriðji og síðasti flokkur samdráttar-aðgerða. Samkvæmt lögum um hópuppsagnir (nr. 63/2000) telst það hópuppsögn þegar yfir 10% af vinnuafla er sagt upp starfi á 30 daga tímabili. Þetta er nokkuð afgerandi aðgerð sem hefur áhrif á alla starfsmenn, bæði þá sem sagt er upp og þá sem eftir sitja. Uppsagnir þar sem meira en 5% starfsmanna er sagt upp, eða svokallaðar markvissar uppsagnir (*concentrated layoffs*), eru hér einnig skilgreindar sem harðar aðgerðir. Það er gert í ljósi umræðu um að þegar 5% eða meira af vinnuafla er sagt upp sé um að ræða markvissar aðgerðir sem hafa það að markmiði að fækka starfsfólki (Ahmadjian og Robinson, 2001). Einnig er það gert í ljósi þess að stjórnendur gætu verið að reyna að dreifa uppsögnum yfir lengra tímabil en einn mánuð til að komast hjá því að þurfa að tilkynna hópuppsagnir. Þannig gætu þeir verið að leitast við að lágmarka það tjón, inn á við og út á við, sem slíkar tilkynningar geta haft í för með sér.

Launalækkanir starfsfólks eru skilgreindar sem harðar aðgerðir enda hefur ítrekað verið sýnt fram á tregðu stjórnenda til að lækka laun (*wage rigidity*) þrátt fyrir samdrátt á markaði (Agell og Bennmarker, 2002; Böckerman o.fl., 2007; Zoega og Karlsson, 2006). Einnig er horft til þess að slíkar aðgerðir hafi áhrif á marga starfsmenn en séu ekki teknar á einstaklingsgrundvelli.

#### 1.4 Hafast þær ólíkt að? – Opinberar stofnanir og einkafyrirtæki

Margt greinir á milli opinberra stofnana og einkafyrirtækja hér á landi líkt og víða erlendis, m.a. ólíkt eignarhald, fjármögnun, markmiðssetning (Boyne, 2006; Perry og Rainey, 1988; Wamsley og Zald, 1973) og lagarammi. Hvað varðar lagarammann hér



á landi ber helst að nefna Stjórnsýslulögin (nr. 37/1993), þar sem kveðið er á um andmælarétt, og Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins (nr. 70/1996), þar sem opinberum stofnunum er settur þrengri rammi en þeim einkareknu um ýmis samskipti við starfsfólk þ.m.t. varðandi ráðningar, andmælarétt og starfslok. Gera má ráð fyrir að þessi mismunur hafi haft nokkur áhrif á lagalegt umhverfi, menningu og vinnubrögð á þessum tveimur vinnumörkuðum. Rannsóknir benda til þess að opinberar stofnanir séu lokaðri fyrir breytingum í umhverfinu, markmiðin séu óljósari og meiri áhersla lögð á ferla og reglur en niðurstöður og árangur (Boyne, 2002). Einnig hafa komið fram vísbendingar um að opinberar stofnanir beiti mýkri aðferðum á sviði starfsmannamála en einkarekin fyrirtæki (Boyne, Jenkins og Poole, 1999). Þó eru víða gerðar auknar kröfur um að hið opinbera beiti sömu aðferðum á sviði starfsmannamála og einkarekin fyrirtæki, til dæmis með því að meta frammistöðu starfsfólks (Ríkisendurskoðun, 2011; Vanhala, 2008).

Umgjörð starfsmannamála hér á landi er, líkt og víða annars staðar, nokkuð ólík á þessum tveimur mörkuðum með tilliti til ráðninga, ráðningarsambandsins, launakerfa og heimilda og þ.m.t. svigrúms stjórnenda til að beita samdráttaraðgerðum og skipulagsbreytingum. Umgjörðin sníður stjórnendum opinberra stofnana nokkuð þrengri stakk en stjórnendum einkafyrirtækja þegar kemur að ráðningum og skipulagsbreytingum af ýmsum toga, þ.m.t. uppsögnum (Lára V. Júlíusdóttir, 1997; Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins nr. 70/1996; Ríkisendurskoðun, 2011). Árið 1995 var þó farið af stað með nýja aðferðafræði af hálfu hins opinbera undir vinnuheitinu *Nýskipan í ríkisrekstri*. Markmiðið var að hið opinbera myndi í auknum mæli beita aðferðum einkageirans og ná þannig fram meiri hagkvæmni, skilvirkni og árangri í rekstri opinberra stofnana (Fjármálaráðuneytið, 1996 og 1998; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2007; Ómar H. Kristmundsson, 1999).

Hér á landi eru vísbendingar um að opinberar stofnanir séu síður líklegar til að hafa skilgreinda starfsmannadeild en einkafyrirtæki en þær eru líklegri til að vera með skriflega starfsmannastefnu og jafnréttisstefnu en þau einkareknu (Arney Einarasdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson, 2009). Lög um jafna stöðu og jafnan rétt karla og kvenna (nr. 10/2008) kveða á um að fyrirtæki og stofnanir með fleiri en 25 starfsmenn skuli setja sér jafnréttisáætlun eða samþætta hana í starfsmannastefnu sína. Sú staðreynd að árið 2009 voru opinberar stofnanir líklegri til að vera með skriflega stefnu er tekur á þessum þáttum bendir til meiri áherslu á ferla og reglur en hjá einkafyrirtækjum.

Kjarasamningar og stofnanasamningar hafa einnig ráðandi hlutverki að gegna í opinberri þjónustu og stjórnsýslu en einstaklingsbundnir samningar á hinn bóginn í einkafyrirtækjum þar sem margir kjarasamningar á almennum markaði kveða einungis á um lágmarkslaun. Opinberar stofnanir eru einnig mun líklegri til að hafa á að skipa samráðsnefnd með fulltrúum starfsmanna og stjórnenda en einkafyrirtækin (Arney Einarasdóttir ofl., 2009). Samráð virðist vera fylgifiskur stofnanasamninga enda markmið þeirra að auka gæði þjónustu með því að efla samstarf starfsmanna og stjórnenda á vinnustað, auka dreifstýringu og færa ákvarðanatöku er lýtur að starfsmannamálum til stjórnenda einstakra stofnana. Í kjarasamningum er jafnframt kveðið á um samstarfsnefndir á vinnustöðum þegar gerðir eru stofnanasamningar (Gylfi Dalmann Aðal-

steinsson, 2010; Fjármálaráðuneytið, 1996; Kjarasamningur Útgarðs, 2005). Lög og reglur og sterkari tenging við stéttarfélög við ákvörðun launa, ásamt ríkari áherslu á samráð, virðast því ráða miklu um ákvarðanir á sviði starfsmannamála hjá hinu opinbera. Á hinn bóginn er lítið um regluverk og ákvarðanir á einstaklingsgrundvelli meira ráðandi í einkafyrirtækjum.

Ekki skal dæmt um það hvort fyrirtæki eða opinberar stofnanir nái betri árangri í starfsmannastjórnun en þó má geta þess að starfsfólk opinberra stofnana mat aðferðir á sviði starfsmannamála hjá einkafyrirtækjum árangursríkari en aðferðir opinberra stofnana fyrir hrun (Hlín Kristbergsdóttir, Leifur Geir Hafsteinsson og Arney Einarsdóttir, 2008). Sama rannsókn sýndi að starfsmenn einkafyrirtækja upplifðu meiri sanngirni og stuðning en starfsfólk opinberra stofnana fyrir hrun. Nýleg rannsókn bendir þó til þess að dregið hafi saman með þessum tveimur vinnumörkuðum í kjölfar hrunsins (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010). Þessa þróun má hugsanlega rekja til þess að einkafyrirtækin brugðust hraðar við breyttum aðstæðum og beittu í ríkari mæli hörðum samdráttaraðgerðum en þau opinberu fyrstu átta mánuðina eftir hrun, s.s. launalækkunum og hópuppsögnum (Arney Einarsdóttir, 2010). Einnig getur verið að opinberir starfsmenn upplifi meiri sanngirni í verklagi og ferlum í kjölfar hrunsins m.a. vegna hægari ákvörðunartöku, beitingu mýkri samdráttaraðgerða og meira samráðs en í einkafyrirtækjum.

Þegar vinnumarkaður verður fyrir áfalli má búast við að fyrirtæki grípi til uppsagna í stórum stíl. Á sveigjanlegum vinnumarkaði má búast við að fyrirtæki grípi jafnframt til margvíslegra annarra aðgerða og þá ekki síst aðgerða sem laga laun að breyttum aðstæðum. Því mátti búast við að íslensk fyrirtæki tækju fljótt við sér eftir að efnahagsáfallið reiddi yfir haustið 2008 og gripu til aðgerða til að aðlaga vinnumagn. Samstarfssamningur Íslands og Alþjóðagjaldeyrissjóðsins kvað á um að ekki skyldi gripið til sérstakra aðgerða hjá hinu opinbera það á árinu 2009, heldur myndu aðgerðir til að minnka halla ríkissjóðs hefjast á árinu 2010 (International Monetary Fund, 2008). Því er þess að vænta að aðgerðir hins opinbera hafi hafist síðar en hjá einkageiranum.

Í skýrslu fjármálaráðherra um áætlun um jöfnuð í ríkisfjármálum 2009–2013 (2009) voru meðal annars lögð fram leiðarljós um að við lækkun á launakostnaði skyldi leitast við að verja störf og skerða ekki lægstu laun, leita leiða til að minnka yfirvinnu og starfshlutfall í stað uppsagna og bjóða upp á sveigjanleg starfslok. Viðmið voru sett um að þegar heildarlaun væru umfram 400 þúsund krónur yrði farið yfir samsetningu þeirra og að laun þeirra sem bæru mest úr bótum lækkuð hlutfallslega meira en annarra, laun æðstu yfirmanna yrðu ekki hærri en laun forsætisráðherra og aukagreiðslur af ýmsum toga yrðu teknar til skoðunar (bls. 38–40). Í lok árs 2008 var gripið til sérstakra ráðstafana gagnvart þeim embættismönnum hjá ríkinu sem heyra undir Kjararáð. Þá var gerð breyting á lögum um Kjararáð (Lög nr. 148/2008) sem kvað á um að lækka skyldi laun Alþingismanna og ráðherra um 5–15% frá 1. janúar 2009 og annarra sem undir Kjararáð heyra til samræmis. Kjararáð ákvað í framhaldi að lækka laun Alþingismanna um 7,5% og ráðherra um 14–15%. Laun annarra er heyra undir Kjararáð lækkuðu um 5–15%. Kveðið var á um meiri lækkun á launum þeirra er höfðu hæst laun og minni lækkun á launum þeirra lægst launuðu.

### 1.5 Markmið og rannsóknarspurningar

Einkafyrirtæki og opinberar stofnanir hafa þurft að draga saman seglin og beita mannaflatengdum samdráttaraðgerðum af ýmsum toga allt frá hrúni haustið 2008 (Arney Einarsdóttir, 2010). Því veldur annað tveggja krafa stjórnvalda eða minni eftirspurn á markaði. Í ljósi þess að stjórnendur beita ýmsum ólíkum aðgerðum þegar draga þarf saman seglin, allt frá mjúkum yfir í harðar aðgerðir, er markmiðið með rannsókn þessari að varpa ljósi á hvort þessir tveir vinnumarkaðir beiti sambærilegum aðgerðum frá einum tíma til annars, og þar með að varpa ljósi á sveigjanleika á báðum vinnumörkuðum.

Rannsóknarspurningarnar eru:

1. Beita opinberar stofnanir samdráttaraðgerðum í sama mæli og jafn hörðum aðgerðum og einkafyrirtæki?
2. Urðu aðgerðir opinberra stofnana og einkafyrirtækja harðari eða mýkri eftir því sem lengra leið frá hrúni?
3. Eru einkafyrirtæki og opinberar stofnanir á Íslandi sveigjanlegar: beita þær eingöngu uppsögnum eða beita þær einnig öðrum samdráttaraðgerðum?

Rannsóknarspurningum verður svarað með því að beita hugmyndafræðilegum ramma þar sem aðgerðirnar hafa verið flokkaðar og skilgreindar (sjá mynd 2) frá því að vera mjúkar eða hófsamar og yfir í harðar aðgerðir. Beiting þeirra í einkafyrirtækjum og opinberum stofnunum er borin saman á tveimur tímabilum, fyrstu átta mánuðunum frá hrúni og níu til tuttugu mánuðum frá hrúni.

## 2. Aðferð

### 2.1 Þátttakendur

Gagna var aflað á tveimur tímapunktum. Á tímabilinu mars til júní 2009 var sendur spurningalisti á allt þýði íslenskra skipulagsheilda sem höfðu að lágmarki 70 starfsmenn á launaskrá samkvæmt upplýsingum frá Ríkisskattstjóra og Fjársýslu ríkisins. Spurningalistinn var hluti af stærri alþjóðlegri rannsókn, Cranet og í þýðinu voru 208 fyrirtæki í einkaeign og 129 opinberar stofnanir eða alls 337 skipulagsheildir. Forsvarsmenn í starfsmannamálum viðkomandi fyrirtækja og stofnana voru beðnir um að svara rafrænum spurningalista. Svarað var fyrir hönd 137 skipulagsheilda og var heildarsvarhlutfall því 41 prósent. Af þeim voru 96 í einkaeign en 41 opinber stofnun. Hlutfallsskipting svarenda endurspeglar ágætlega samsetningu fyrirtækja og stofnana á íslenskum vinnumarkaði á þeim tíma en þá voru 62% af þýðinu einkafyrirtæki og 38% opinberar stofnanir. Starfsmannafjöldi stofnana og fyrirtækja sem svöruðu var nokkuð breytilegur. Stærsta fyrirtækið var með 5192 starfsmenn og meðalstærð skipulagsheildar var 344 starfsmenn (staðalfrávik = 568). Hlutfallslega flestir svarenda, eða 44%, störfuðu í litlum fyrirtækjum (samkvæmt skilgreiningu 149 starfsmenn eða færri), 28% svarenda svöruðu fyrir hönd meðalstórra fyrirtækja (samkvæmt skilgreiningu 150-299 starfsmenn) og 28% svarenda svöruðu fyrir hönd stórra fyrirtækja (samkvæmt skilgreiningu 300 starfsmenn eða fleiri).

Seinni gagnaöflunin fór fram á tímabilinu mars og apríl 2010. Sem fyrr var rafrænn spurningalisti sendur til skipulagsheilda með 70 starfsmenn eða fleiri á launaskrá.

Samkvæmt upplýsingum frá Ríkisskattstjóra og Fjársýslu ríkisins hafði skipulagsheildum fækkað í 328. Alls svöruðu 183 spurningalistanum og heildarsvarhlutfall var því 56%. Af þeim 183 sem svöruðu voru 107 hjá fyrirtækjum í einkaeigu og 68 hjá opinberum stofnunum en átta svarendur merktu ekki við atvinnugeira. Hlutfallsskipting svarenda eftir grein endurspeglar því einnig ágætlega samsetningu skipulagsheilda á íslenskum vinnumarkaði á þessu tímabili. Hlutfallslega eru flestir eða 60% svarenda í litlum fyrirtækjum, 33% svöruðu fyrir hönd meðalstórra fyrirtækja, og 7% fyrir hönd stórra fyrirtækja. Hlutfallslega færri svarendur svara því fyrir hönd stærri fyrirtækja á síðara tímabilinu en því fyrra. Meðalstærð þátttökufyrirtækja er á síðara tímabilinu 267 starfsmenn (staðalfrávik 298), þar sem stærsta skipulagsheildin er með 2074 starfsmenn.

## 2.2 Framkvæmd

Gagnaöflunin árið 2010 var frábrugðin þeirri árið 2009 að því leyti að könnunin 2010 var ekki hluti af stórrí alþjóðlegri rannsókn heldur var eingöngu spurt um samdráttaraðgerðir og spurningalistinn því mun styttri en áður. Þrjár ítrekanir um þátttöku voru sendar rafrænt árið 2009 auk slóðar á rafræna spurningalistann, en tvær ítrekanir voru sendar til þátttakenda árið 2010. Í gagnaöflun 2009 var auk þess hringt í fyrirtæki sem ekki höfðu svarað, en það var ekki gert árið 2010.

## 2.3 Mælitæki og úrvinnsla

Samskonar mæling varð gerð með gagnaöflun 2009 og 2010. Í gagnaöflun 2009 voru þátttakendur spurðir hvort fyrirtæki þeirra hefði á síðastliðnum átta mánuðum beitt einhverri eftirfarandi samdráttaraðgerða og var heimilt að merkja við alla valkosti: *frýsting í ráðningum, yfirvinnubann, minnkað starfsblutfall, starfslokasamningar vegna aldurs, boðið starfsmönnum að taka launalausa frídaga, boðið starfsmönnum að taka launalaust námsleyfi, dregið úr hlunnindum, launalækkun starfsmanna, launalækkun yfirmanna, bópuþpsagnir* (samkvæmt lagaskilgreiningu 10% vinnuafsl á 30 daga tímabili), og að lokum valkosturinn *annað* þar sem svarendur gátu skrifað inn aðrar aðgerðir sem beitt hafði verið. Í síðari gagnaöflun 2010, var viðmiðunartíminn frá 1. apríl 2009 til 31. mars 2010, en spurningar þær sömu og lýst var hér að ofan, auk þess sem eftirfarandi valkostum var bætt við: *tilfærsla innanbúss, skammtímasamningar ekki endurnýjaðir, starfsdeiling, úthýsing starfa eða verkefna og einstaklingsþpsagnir*. Út frá upplýsingum um heildarfjölda starfsmanna í viðkomandi fyrirtæki var unnt að reikna hlutfall uppsagna hjá fyrirtækinu á gefnu tímabili. Breytan *einstaklingsþpsagnir* var því gerð að þríflokka breytu þar sem 0,1 til 4,99% flokkast sem *einstaklingsþpsagnir*, 5,0-9,99% flokkast sem markvissar uppsagnir, en 10% eða meira flokkast sem *bópuþpsagnir*.

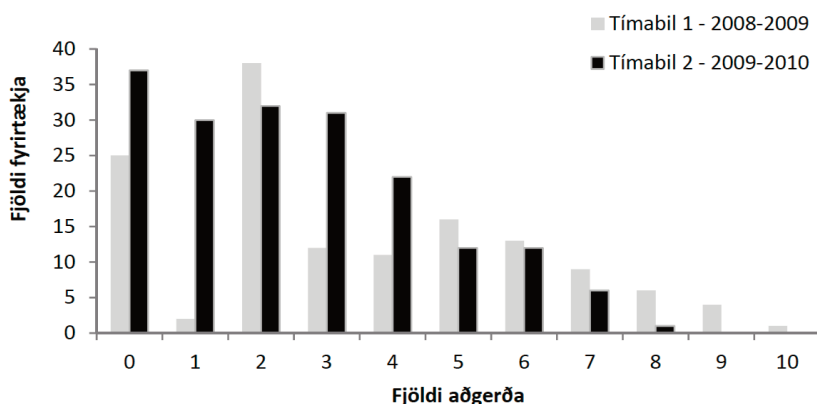
Í spurningalistum voru auk þess fjöldi bakgrunnsbreytna, svo sem tegund og stærð skipulagsheildar sem og bakgrunnsspurningar er sneru að svarandanum sjálfum, svo sem um kyn og menntun. Við tölfræðilega greiningu var beitt lýsandi tölfræði ásamt kí-kvaðrat marktektarprófi (e. Chi-square test) þar sem unnið er með flokkabreytur.

## 3. Niðurstöður

Í kjölfar efnahagshrunsins haustið 2008 beittu fyrirtæki og stofnanir ýmsum samdráttaraðgerðum, allt frá mjúkum yfir í harðar aðgerðir. Aðeins 19% svarenda beittu

engri aðgerð á fyrra tímabilinu, eða fyrstu átta mánuðina frá hruni, og aðeins 21% á síðara tímabilinu, 9-20 mánuði frá hruni (sjá mynd 3). Því er ljóst að ríflegur meirihluti skipulagsheilda taldi sig knúinn til að beita samdráttaraðgerðum fljótlega eftir hrun. Þau fyrirtæki og stofnanir sem einhverri aðgerð beittu notuðu að meðaltali 4,2 aðgerðir (staðalfrávik 2,24) samtímis á fyrra tímabilinu en þeim fækkaði á því síðara í 3,1 aðgerð að meðaltali (staðalfrávik 1,75). Fyrirtæki beittu því marktækt færri aðgerðum á síðara tímabilinu en því fyrra, ( $\chi^2 = 5,324$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,021$ ).

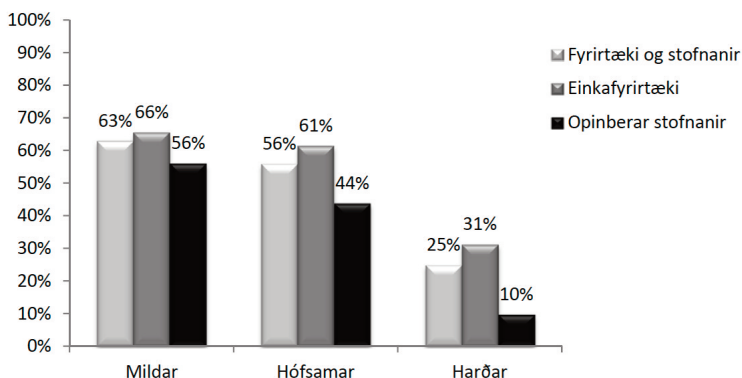
**Mynd 3:** Fjöldi aðgerða sem fyrirtæki og stofnanir beittu – eftir tímabilum.



Fjöldi svarenda, tímabil 1: 137 – Fjöldi svarenda, tímabil 2: 183

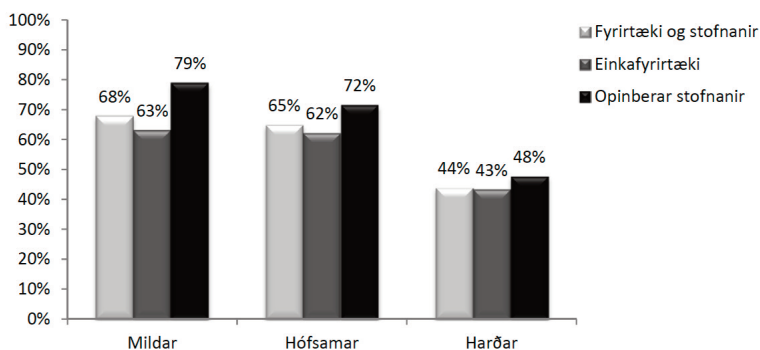
Þau fyrirtæki sem flestum aðgerðum beittu notuðu allt að tíu aðgerðir samtímis á fyrra tímabilinu, en að hámarki átta aðgerðir á því síðara. Eins og sjá má á mynd 3 beittu fyrirtæki almennt fleiri aðgerðum á fyrra tímabilinu en því síðara. Hér er vert að hafa í huga að fyrra tímabilið er aðeins átta mánuðir en það seinna er 12 mánuðir og á því tímabili var spurt um fleiri aðgerðir. Á fyrra tímabilinu beittu 85% fyrirtækja einhverri aðgerð en 69% stofnana. Á fyrra tímabilinu eru einkafyrirtæki því marktækt líklegri til að hafa beitt einhverri samdráttaraðgerð en stofnanir, ( $\chi^2 = 5,324$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,021$ ). Dæmið snýst við á síðara tímabilinu en þá hefur fyrirtækjum sem beita einhverri aðgerð fækkað í 73% fyrirtækja en opinberum stofnunum sem beita einhverri aðgerð hefur fjölgað verulega. Þá beita 93% opinberra stofnana einhverri samdráttaraðgerð og er munurinn marktækur ( $\chi^2 = 9,619$   $df = 1$ ,  $p = 0,001$ ).

**Mynd 4:** Hlutfall sem beitti a.m.k. einni aðgerð – eftir styrk aðgerða 8 mánuði frá hruni.



Fyrirtæki og stofnanir voru þegar á heildina er litið mun líklegri til að beita mildum og hófsömum aðgerðum en hörðum á fyrstu átta mánuðunum eftir hrun eins og sjá má á mynd 4. Ekki var marktækur munur á beitingu mildra og hófsamra aðgerða milli fyrirtækja og stofnana en fyrirtæki voru hins vegar mun líklegri til að beita hörðum aðgerðum en opinberar stofnanir og var þar um marktækan mun að ræða ( $\chi^2 = 7,114$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,008$ ).

**Mynd 5:** Hlutfall sem beitti a.m.k. einni aðgerð - eftir styrk aðgerða 9-20 mánuði frá hruni.



Á seinna tímabilinu, 9-20 mánuði frá hruni, beita stofnanir og fyrirtæki enn samdráttar-aðgerðum (sjá mynd 5). Opinberar stofnanir beita nú ekki síður hörðum aðgerðum en einkafyrirtækin. Stofnanir eru jafnframt líklegri til að beita einhverri mildri aðgerð en einkafyrirtækin ( $\chi^2 = 4,882$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0,027$ ). Á hinn bóginn er ekki marktækur munur á tíðni beitingar harðra aðgerða hjá einkafyrirtækjum og opinberum stofnunum þegar lengra líður frá hruni.



**Tafla 1:** Samanburður á samdráttaraðgerðum milli tímabila og greina.

		Tímabil 1 - 2008-2009			Tímabil 2 - 2009-2010		
		Heild	Einka- fyrirtæki	Stofn- anir	Heild	Einka- fyrirtæki	Stofn- anir
		<b>137</b>	96	41	<b>183</b>	107	68
Mjúkar	Frysting í ráðningum	43%	45%	39%	45%	44%	47%
	Tilfærsla innanhúss	-	-	-	2%	4%	0%*
	Snemmbær eftirlaun	14%	18%	7%	1%	2%	0%
	Launalaus námsleyfi	11%	9%	17%	-	-	-
	Launalaus frí	15%	16%	12%	13%	12%	15%
	Launalækkun stjórnenda	35%	37%	32%	47%	36%	66%*
	Skammtímasamningar ekki endurnýjaðir	-	-	-	0%	1%	0%
Hófsamar	Minnkað starfshlutfall	35%	40%	24%	27%	29%	24%
	Starfsdeiling	-	-	-	0%	0%	0%
	Dregið úr hlunnindum	22%	20%	27%	33%	25%	46%*
	Yfirvinnubann	43%	47%	34%	43%	40%	49%*
	Einstaklingsbundnar uppsagnir (1-4%)	-	-	-	16%	15%	18%*
Harðar	Hópuþuppsagnir (≥10%)	14%	18%	5%*	15%	23%	1%*
	Markvissar uppsagnir (5-9%)	-	-	-	9%	11%	4%*
	Launalækkunir starfsmanna	21%	27%	7%*	30%	23%	41%*

\* =  $p < .05$ , – í töflu þýðir að gagna var ekki aflað um beitingu aðgerðar á tímabilinu.

Í töflu 1 má sjá að skipulagsheildir á Íslandi beittu ýmsum aðgerðum á tuttugu mánaða tímabili frá upphafi efnahagslæððarinnar haustið 2008 til vors 2010. Á fyrra tímabili beittu einkafyrirtæki og stofnanir einkum frystingu í ráðningum (45% og 39%), yfirvinnubanni (47% og 34%) og launalækkunum stjórnenda (37% og 34%) og mörg einkafyrirtæki gripu til þess að minnka starfshlutfall starfsmanna sinna (40%). Þegar lítið er til síðara tímabils sést að stofnanir grípa til fleiri samdráttaraðgerða en áður. 66% stofnana hafa lækkað laun stjórnenda, 49% stofnana segjast hafa notað yfirvinnubann, 47% beitt frystingu í ráðningum, 46% dregið úr hlunnindum, og 41% lækkað laun starfsmanna. Aðrar aðgerðir voru minna notaðar af stofnunum og fyrirtækjum, eins má sjá í töflu 1. Nokkrar aðgerðir einkenndu fremur annað tímabilið en svo virðist sem nokkur fjöldi skipulagsheilda hafi beitt snemmbærum eftirlaunum strax í kjölfar hrunsins en þeirri samdráttaraðgerð er lítið beitt á seinna tímabili.

#### 4. Umræða og lokaorð

Niðurstöður gefa sterklega til kynna að íslensk fyrirtæki og stofnanir hafi af miklum krafti beitt ólíkum og óhefðbundnum samdráttaraðgerðum í kjölfar hrunsins 2008. Þá hafa yfir 80% fyrirtækja og stofnana hafið einhverjar samdráttaraðgerðir á fyrstu átta mánuðunum eftir hrun. Hvort tveggja bendir til mikils sveigjanleika á íslenskum vinnumarkaði. Sú staðreynd að 21% skipulagsheilda hafi beitt launalækkunum þegar á

fyrstu átta mánuðunum eftir hrun og 30% á síðara tímabilinu bendir til enn meiri sveigjanleika en ætla hefði mátt í ljósi umræðu og rannsókna sem sýnt hafa fram á tregðu stjórnenda til að lækka laun (Böckerman, Laaksonen og Vainiomäki, 2007; Agell og Bennmarker, 2002; Zoega og Karlsson, 2006).

Það er að auki umhugsunarvert að einkafyrirtæki voru í rauninni líklegri til að beita launalækkun en hópuppsögn á þessu tuttugu mánaða tímabili eftir hrun þrátt fyrir tiltölulega litla opinberlega umfjöllun. Það bendir til þess að stjórnendur fyrirtækja hér á landi hafi verið að leita „allra ráða“ til að lágmarka uppsagnir og dreifa byrðunum meðal starfsfólks. Einnig má draga þá ályktun, í ljósi þess hve óhefðbundin samdráttaraðgerð launalækkun er, að aðstæður hafi verið mjög slæmar og allir (bæði stjórnendur, starfsfólk og stéttarfélög) hafi gert sér grein fyrir því hve alvarlegt ástandið í þjóðarbúskapnum og rekstri viðkomandi eininga hafi verið. Benda má á Stöðugleikasáttmálann til merkis um það (Stöðugleikasáttmáli, 2009). Því hafi verið mögulegt að beita launalækkunum nú í ljósi alvarleika efnahagsástandsins og þess að allir samningsaðilar voru með sambærilegar upplýsingar og skilning á því hve einstakar aðstæðurnar voru. Það að flestar einingar hafi beitt mjúkum eða hófsömum aðgerðum, þ.e.a.s. frystingu í ráðningum og yfirvinnubanni, bendir einnig til þess að stjórnendur hafi leitast við að draga úr þörfinni fyrir harðar aðgerðir og jafnvel leitast við að dreifa byrðunum með jafnari hætti, eða meðal fleiri starfsmanna en annars hefði orðið raunin. Þannig hefur atvinnuleysi á vinnumarkaði jafnvel orðið minna en gera hefði mátt ráð fyrir í ljósi efnahagslegra aðstæðna.

Niðurstöður gefa þó vísbendingu um að opinberar stofnanir hafi verið seinni til verka á þessum vettvangi en einkafyrirtækin. Það má væntanlega rekja til þrengri lagaramma, og þess að ekki var gerð krafa um niðurskurð hjá hinu opinbera fyrr en á árinu 2010. Aftur á móti lagði fjármálaráðherra fram leiðarljós sem hafa skyldi í huga við hagræðingu í rekstri ríkisins (Skýrsla fjármálaráðherra, 2009). Einnig má eflaust rekja það til meira samstarfs við stéttarfélög í ákvörðunartöku og ríkari samráðsmennningar en í einkageiranum. Gera má ráð fyrir að slíkt komi í veg fyrir hraða ákvörðunartöku á þessum sviðum og auki jafnvel þar með upplifun starfsfólks á sanngirni en rannsóknir benda til þess að hægari og samráðsmiðaðri ákvörðunartaka geti haft jákvæð áhrif á upplifun starfsfólks af sanngirni í verklagi (Cameron, 1994; 1998; Cascio og Wynn, 2004). Á hinn bóginn má gera ráð fyrir að hægari og samráðsmiðaðri ákvörðunartaka hafi ekki eins skjót áhrif á lækkun kostnaðar á ögurstundum þegar þjóðarbúið hefur orðið fyrir efnahagshruni eins og hér varð raunin. Viðbragðsflýttir einkafyrirtækja virðist til að mynda hafa haft áhrif á upplifun og mat starfsfólks á sanngirni og stuðningi af hálfu stjórnenda en hins vegar aukið hollustu starfsfólks í báðum geirum fyrstu átta mánuðina frá hruni (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010).

Enn fremur vekur athygli að tilfærsla innanhúss og starfsdeiling eru lítið sem ekkert notaðar í fyrirtækjum og stofnunum. Einnig var lítið um snemmbær eftirlaun en þó helst hjá einkafyrirtækjum á fyrstu mánuðunum í kjölfar hrunsins. Eflaust er ástæðan fyrir því að tilfærsla er ekki notuð sú að ekki var möguleiki á slíku vegna samdráttar í rekstri. Hvað varðar starfsdeilingu virðist ekki vera hefð fyrir því að tveir eða fleiri starfsmenn deili störfum hér á landi og að stjórnendur líti því ekki á það sem valkost en nýti frekar lækkun starfshlutfalls sem nær jafnvel til allra frekar en fárra.

Hvað varðar snemmbæru eftirlaunin má gera ráð fyrir að ekki sé starfsfólk sem á stutt í eftirlaun á launaskrá allra fyrirtækja. Niðurstöður benda til þess að þessi valkostur hafi því jafnvel verið tæmdur þegar á fyrstu mánuðunum eftir hrún.

Eins og komið hefur fram beittu einkafyrirtæki launalækkunum starfsfólks í mun meiri mæli en opinberar stofnanir á fyrstu mánuðunum eftir hrún en opinberar stofnanir beittu þeim hins vegar mun frekar þegar lengra leið frá hrúni. Opinberu stofnanirnar voru líklegri til að beita launalækkun stjórnenda en launalækkun starfsmanna strax eftir hrún. Er á líður fóru beittu þær þó hvoru tveggja launalækkun stjórnenda sem og starfsmanna í ríkari mæli en einkafyrirtækin. Alþingi ákvað í lok árs 2008 að fara fram á að Kjararáð lækkaði laun þeirra stjórnenda er undir það heyra og sýndu þar með ákveðið fordæmi (Lög nr. 148/2008). Því kemur ekki á óvart að laun hafi lækkað hjá stórum hluta stjórnenda hjá opinberum stofnunum. Hvorki er þó vitað hversu miklar launalækkanir voru (hvort heldur sem er hlutfall af launum né upphæðir) hjá hinu opinbera eða í einkageiranum, né hversu miklar þær voru meðal stjórnenda eða starfsmanna. Hugsanlegt er að þær hafi verið mismunandi eftir greinum og eftir því hvort um stjórnendur eða almennt starfsfólk var að ræða.

Einkafyrirtækin drógu ekki úr beitingu hópuppsagna milli tímabila og jafnframt beita þau enn launalækkunum á síðara tímabilinu þótt í minni mæli væri en hjá opinberum stofnunum. Mörg þeirra höfðu líka eflaust beitt slíkum aðgerðum á fyrra tímabilinu. Yfirvinnubanni er oftast beitt í opinberum stofnunum eftir því sem frá líður. Eins drógu stjórnendur í opinberum stofnunum meira úr hlunnindum starfsfólks en stjórnendur einkafyrirtækja á síðara tímabilinu. Þá beittu opinberar stofnanir líka mun frekar launalækkunum en einkafyrirtækin. Á fyrra tímabilinu beittu opinberar stofnanir og einkafyrirtæki í sambærilegum mæli launalækkunum stjórnenda. Opinberar stofnanir urðu mun stórtækari í launalækkunum en lengra leið frá hrúni og voru þær þá farnar að beita hörðum aðgerðum mun meira þó svo að þær beittu uppsögnum ekki í sama mæli og einkafyrirtækin. Fyrirtæki og stofnanir hafa í raun beitt í meira mæli launalækkunum en hópuppsögnum á þessum tveimur tímabilum.

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda eindregið til þess að íslenskur vinnumarkaður sé sveigjanlegur. Bæði einkafyrirtæki og opinberar stofnanir beita mörgum aðgerðum samtímis, bæði strax eftir hrún og þegar frá líður. Með þessum aðgerðum reyna þau að draga sem mest úr vinnumagni og kostnaði við vinnuafli fremur en að grípa til uppsagna. Þar sem um var að ræða mikið áfall fyrir hagkerfið var þó eflaust ekki hægt að koma í veg fyrir uppsagnir. Landsframleiðsla dróst saman um 10,4% frá 2008 til 2010 og atvinnuleysi fór úr 2-3% á árunum 2007-2008 í 7-9% á árunum 2009-2011 en það er hækkun um 5-6 prósentustig (Hagstofa Íslands, e.d.d og Vinnumálastofnun e.d.). Til samanburðar má nefna að efnahagsáfall, um margt líkt því sem reið yfir Ísland, varð í Finnlandi í upphafi tíunda áratugar síðustu aldar. Þar dróst landsframleiðsla saman um 9,3% frá 1990 til 1992 (Statistics Finland, e.d.). Atvinnuleysi mældist þar 6,6% á árinu 1991 og fór upp í 16,3% á árinu 1993 sem er hækkun um 10 prósentustig (Eurostat Database, e.d.). Þessar niðurstöður benda því til þess að beiting margvíslegra og óhefðbundinna samdráttaraðgerða hér á landi hafi komið í veg fyrir að atvinnuleysi yrði eins mikið og raunin varð í Finnlandi, en rannsókn Böckerman,

Laksonen og Vainiomäki (2007) bendir til þess að launalækkunum hafi ekki verið beitt í Finnlandi á þessum tíma.

Helstu takmarkanir þessarar rannsóknar eru að ekki var unnt að mæla umfang einstaklingsbundinna og markvissra uppsagna á fyrra tímabilinu og ekki fengust upplýsingar um hversu mikið laun lækkuðu þar sem þeirri aðgerð var beitt. Þar sem gagnaöflun fyrir fyrra tímabilið nær yfir nokkra mánuði gætu niðurstöður endurspeglad lengra tímabil en svarendur eru beðnir að hafa í huga við svörun. Eins nær rannsóknin ekki til þess hvernig ákvarðanir voru teknar eða þeim framfylgt. Á hinn bóginn gefur það tilefni til að halda áfram með viðfangsefni rannsóknarinnar og afla frekari gagna hjá stjórnendum til að varpa ljósi á umfang aðgerða, ákvörðunartökuna og framkvæmdina. Jafnframt er tilefni til að rannsaka frekar hvort enn sé verið að beita samdráttaraðgerðum eða hvort farið sé að gæta viðsnúnings. Þá er mikilvægt að skoða langtímaáhrif samdráttaraðgerða á upplifun, bæði upplifun á stuðningi og sanngirni af hálfu stjórnenda og áhrifin á hollustu og trygð starfsfólks á þessum tveimur vinnumörkuðum.

## Heimildir

- Agell, J. og Bannmarker, H. (2002). *Wage policy and endogenous wage rigidity: A representative view from the inside*. IFAU-Working Paper 2002:12.
- Ahmadjian, C. L. og Robinson, P. (2001). Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 46, 622-654.
- Akdogan, A. og Cingoz, A. (2009). The effect of organizational downsizing and layoffs on organizational commitment: A field research. *Journal of American Academy of Business*, 14, 227-284.
- Appelbaum, S. H., Leblanc, M. og Shapiro, B. T. (1998). The aftermath of *downsizing*. A case study of disengagement, disidentification, disenfranchisement and disenchantment. *The Journal of Management Development*, 17(6), 402-431.
- Arney Einarisdóttir. (2010). Mannaflatengdar samdráttaraðgerðir – Sveigjanleiki fyrirtækja og stofnana í kreppu. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum XI: Viðskipta- og hagfræðideild*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Arney Einarisdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2010). Tveir vinnumarkaðir og hrun: Áhrif á upplifun og hegðun starfsmanna. *Tímarit um viðskipti og efnabagsmál*, 7 (1), 1-20.
- Arney Einarisdóttir, Ásta Bjarnadóttir og Finnur Oddsson. (2010). *Staða mannaútsjórnunar á Íslandi: Cranet rannsóknin 2009* (skýrsla). Háskólinn í Reykjavík: Reykjavík.
- Bewley, T. F. (1998). Why not cut pay? *European Economic Review*, 42, 459-490.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 29, 91-122.
- Boyne, G. A. (2006). Strategies for public service turnaround: Lessons from the private sector. *Administration & Society*, 38(3), 365-388.
- Boyne, G. A., Jenkins, G. og Poole, M. (1999). Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public Administration*, 77, 407-20.
- Böckerman, P., Laaksonen, S. og Vainiomäki, J. (2007). Who bears the burden of wage cuts? Evidence from Finland during the 1990s. *International Journal of Manpower*, 28(2), 100-121.
- Calmfors L. og Driffill, J. (1988). Centralization of wage bargaining and macroeconomic performance. *Economic Policy* 6, 13-61.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33, 189-211.
- Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing. An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.

- Cascio, W. F. (2009). *Employment Downsizing and its Alternatives: strategies for long-term success*. SHRM Foundation.
- Cascio, W. F. og Wynn, P. (2004). Managing a Downsizing Process. *Human Resource Management*, 43(4), 425-436.
- DeWitt, R. (1993). The structural consequences of downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 30-40.
- Eurostat Database. (e.d.). Employment and unemployment (Labour Force Survey). Sótt 1. október af [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment\\_unemployment\\_lfs/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_lfs/data/database)
- Fjármálaráðuneytið. (1996). *Árangursstjórnun í ríkisrekstri* (skýrsla). Reykjavík. Sótt 20. september 2011 af <http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/arangursstjornun/Arangursstjornun1996.pdf>
- Fjármálaráðuneytið. (1998). *Á leið til nýrrar aldar; Stefna, starfsbættir og skipulag*. Reykjavík. Sótt 20. september 2011 af [http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Utgefin\\_rit/Aleid.pdf](http://www.fjarmalaraduneyti.is/media/Utgefin_rit/Aleid.pdf)
- Flanagan, R. J. (1999). Macroeconomic Performance and Collective Bargaining: An International Perspective. *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, September, 1150-1175.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2007). Forstöðumenn ríkisstofnana; embættismenn eða fagstjórnendur. Greining á hæfniskröfum æstu stjórnenda sem birtast í lögum nokkurra ríkisstofnana. Í Ingaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum VIII: Félagsvísindadeild* (bls. 181-192). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2010). Starfsumhverfi hins opinbera – Hlutverk stjórnenda og viðhorf starfsmanna. *Stjórnmál og stjórnsýsla – Vefritarrit*. 2 (6). 63-78.
- Hagstofa Íslands. (2009). Laun, tekjur og vinnumarkaður, *Hagtölindi* 94 (3). Sótt 11. október 2011 af <https://hagstofa.is/lisalib/getfile.aspx?ItemID=9071>
- Hagstofa Íslands (e.d.a). Laun fullvinnandi launamanna á almennum vinnumarkaði eftir starfsstétt og kyni 1998-2010, sótt 29. nóvember 2011 úr gagnagrunni Hagstofu Íslands um Vinnumarkað, <http://hagstofa.is/?PageID=2594&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=VIN02010%26ti=Laun+fullvinnandi+launamanna+%E1+almennum+vinnumarkad%F0i+eftir+starfsst%E9tt+og+kyni+1998%2D2010++++++%26path=../Database/vinnumarkadur/fulllaun/%26lang=3%26units=Þúsundir króna>
- Hagstofa Íslands (e.d.b). Atvinnuþátttaka, atvinnuleysi 1991-2008, sótt 1. október 2011 úr gagnagrunni Hagstofu Íslands um Laun, tekjur og vinnumarkað, <http://hagstofa.is/Hagtölur/Laun,-tekjur-og-vinnumarkadur/Vinnumarkadur>
- Hagstofa Íslands (e.d.c). Atvinnuþátttaka, atvinnuleysi, vinnutími og fjöldi starfandi eftir ársfjórðungum 2003-2011, sótt 1. október 2011 úr gagnagrunni Hagstofu Íslands um Vinnumarkað, <http://hagstofa.is/Hagtölur/Laun,-tekjur-og-vinnumarkadur/Vinnumarkadur>
- Hagstofa Íslands (e.d.d) Landsframléiðsla og þjóðartekjur á föstu verðlagi 1980-2010, sótt 1. október 2011 úr gagnagrunni Hagstofu Íslands um Þjóðhagsreikninga og opinber fjármál, <http://hagstofa.is/?PageID=2602&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=THJ01103%26ti=Landsframléi%F0sla+og+%FEj%F3%F0artekjur+%E1+f%F6stu+ver%F0lagi+1980%2D2010%26path=../Database/thjodhagsreikningar/landsframléiðsla/%26lang=3%26units=Milljónir króna>
- Hlín Kristbergisdóttir, Leifur Geir Hafsteinsson og Arney Einarsdóttir. (2008). Samanburður á upplifun starfsmanna einkarekinna fyrirtækja og starfsmanna hins opinbera af vinnustað og starfi. *Sálfræðiritið*, 13, 107-126.
- International Monetary Fund. (2008). *Iceland: Letter of Intent and Technical Memorandum of Understanding*. IMF, November 15, 2008. Sótt: 7. október 2011 af <http://www.imf.org/external/np/loi/2008/isl/111508.pdf>
- Katrín Ólafsdóttir. (2008). *Er íslenskur vinnumarkaður sveigjanlegur?* Reykjavík: Viðskiptadeild Háskólans í Reykjavík.
- Kjarasamningur Útgardis félags háskólamanna og fjármálaráðherra f.h. ríkissjóðs. (2005). Sótt 4. október 2011 af: [http://www.bhm.is/media/huggardur/fraedsla/Utgardur\\_2005-2008\\_.pdf](http://www.bhm.is/media/huggardur/fraedsla/Utgardur_2005-2008_.pdf)
- Lára V. Júlíusdóttir. (1997). *Réttindi og skyldur á vinnumarkaði*. Reykjavík: Alþýðusamband Íslands.
- Lög um breytingu á lögum nr. 47/2006 um kjararáð, nr. 148/2008, sótt 2. október 2011 af <http://www.althingi.is/altext/stjt/2008.148.html>

- Lög um hópuppsagnir nr. 63/2000. Sótt 20. ágúst 2011 af: <http://www.althingi.is/lagas/137/2000063.html>
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, nr. 10/2008. Sótt 15. september af <http://www.althingi.is/lagas/nuna/2008010.html>.
- Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins nr 70/1996, sótt 20. ágúst 2011 af: <http://www.althingi.is/altext/stjt/1996.070.html>
- Lög um skyldutryggingu lífeyrisréttinda og starfsemi lífeyrissjóða nr. 129/1997, sótt 9. september af: <http://www.althingi.is/lagas/139a/1997129.html>
- Nickell, S. (2003). Labour Market Institutions and Unemployment in OECD Countries, *CESifo DICE Report* 1, no. 2, 13–26.
- Nickell S. og Layard, R. (1999), Labor market institutions and economic performance, in O.C. Ashenfelter and D. Card (eds), *Handbook of Labor Economics* 3C, 3029–3084.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., og Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management. Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill: Irwin.
- OECD (1997), *OECD Employment Outlook* 1997, Paris: OECD.
- OECD (2004), *OECD Employment Outlook* 2004, Paris: OECD.
- OECD (2007), *OECD Employment Outlook* 2007, Paris: OECD.
- Ómar H. Kristmundsson (1999). *Starfsumbverfi ríkisstarfsmanna við aldbætur: Rannsóknarniðurstöður*. Reykjavík: Fjármálaráðuneytið.
- Perry, J. L. og Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *The Academy of Management Review*, 13, 182–201.
- Ríkisendurskoðun. (2011). *Mannauðsmál ríkisins – Starfslok ríkisstarfsmanna*. (Skýrsla). Ríkisendurskoðun: Reykjavík. Sótt 26. ágúst 2011 af [http://www.ríkisendurskodun.is/fileadmin/media/skyrslur/mannauður\\_starfslok.pdf](http://www.ríkisendurskodun.is/fileadmin/media/skyrslur/mannauður_starfslok.pdf)
- Sedlabanki Íslands (2008). *Peningamál* 34. rit, nóvember. Sótt 9. september 2011 af <http://www.sedlabanki.is/?PageID=971>
- Skýrsla fjármálaráðherra um áætlun um jöfnuð í ríkisfjármálum 2009–2013. Lögð fyrir Alþingi á 137. löggjafarþingi 2009. Sótt 29. nóvember af <http://www.althingi.is/altext/137/s/pdf/0173.pdf>
- Solow, R. M. (1998). What is Labour-Market Flexibility? What is it good for? *Proceedings of the British Academy*, 97, 189–211.
- Spreitzer, G. and Mishra, A. (2002). To stay or go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707–729.
- Statistics Finland. (e.d.). Gross domestic product (GDP) at market prices 1975–2010. Sótt 10. október 2011 af: [http://www.stat.fi/til/vtp/2010/vtp\\_2010\\_2011-07-14\\_tau\\_001\\_en.html](http://www.stat.fi/til/vtp/2010/vtp_2010_2011-07-14_tau_001_en.html)
- Stjórnsýslulög, lög nr. 37/1993. Sótt 15. september 2011 af <http://www.althingi.is/lagas/nuna/1993037.html>
- Stöðugleikasáttmáli Alþýðusambands Íslands, Bandalags háskólamanna, BSRB, Kennarasambands Íslands, SSF, Samtaka atvinnulífsins, ríkisstjórnarinnar og Sambands íslenskra sveitarfélaga, 25. júní 2009. Sótt 29. nóvember 2011 af [http://www.vr.is/Uploads/VR/kjarasamningar\\_2009/stodugleikasattmali\\_2009.pdf](http://www.vr.is/Uploads/VR/kjarasamningar_2009/stodugleikasattmali_2009.pdf)
- Vanhala, S. (2008). Public HRM in the European human resource management landscape. *The Academy of Management Conference: The questions we ask*. Anaheim, US 8–13. August, 2008. AOM: Anaheim.
- Venn, D. (2009). Legislation, Collective Bargaining and Enforcement: Updating the OECD Employment Protection Indicators. *OECD Social, Employment and Migration Working Paper*, no. 89. Paris, OECD.
- Vinnuálastofnun. (e.d.). Atvinnuleysistölur í excel-skjölum, sótt 9. september 2011 af <http://www.vinnuastofnun.is/vinnuastofnun/utgefing-efni-og-talnaefni/atvinnuleysistolur-i-excelskjolum/>
- Wamsley, G. og Zald, M. (1973). *The Political Economy of Public Organizations*. Lexington, MA: Lexington books.
- Zyglidopoulos, S. C. (2004). The impact of downsizing on the corporate reputation for social performance. *Journal of Public Affairs*, 4 (1), 11–25.
- Zoega, G. og Karlsson, T. (2006). Does wage compression explain rigid money wages? *Economic Letters*, 93, 111–115.